

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza podniku
Strategic Analysis of a Company

Student:

Kateřina Macková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Viktorie Janečková, PhD.

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma „Strategická analýza podniku“ vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 7. května 2010

.....
Kateřina Macková

OBSAH

1.	ÚVOD	2
2.	TEORETICKÉ VYMEZENÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY A JEJÍCH METOD	4
2.1.	Definice analýzy	4
2.2.	Definice strategie	4
2.3.	Definice strategické analýzy	5
METODY STRATEGICKÉ ANALÝZY		6
2.4.	ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ (EXTERNÍ ANALÝZA)	6
2.4.1	Analýza makrookolí	6
2.4.2	Analýza mikrookolí	8
2.5.	ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU (INTERNÍ ANALÝZA)	13
2.5.1	Analýza zdrojů	13
2.5.2	Analýza schopností podniku	14
2.6.	SWOT ANALÝZA	18
3.	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	20
3.1.	HISTORIE SPOLEČNOSTI	21
3.2.	POPIS DIVIZE	22
3.2.1	Vize a cíle podniku	23
3.2.2	Umístění podniku	24
4.	STRATEGICKÁ ANALÝZA ORGANIZACE	25
4.1.	EXTERNÍ ANALÝZA	25
4.1.1	PEST analýza – Politické a legislativní faktory	25
4.1.2	PEST analýza – Ekonomické faktory	25
4.1.3	PEST analýza – Sociální a demografické faktory	26
4.1.4	PEST analýza – Technologické faktory	26
4.1.5	Porterova analýza konkurenčních sil – Konkurenční rivalita	26
4.1.6	Porterova analýza konkurenčních sil – Vstup nových konkurentů	27
4.1.7	Porterova analýza konkurenčních sil – Odběratelé	27
4.1.8	Porterova analýza konkurenčních sil – Dodavatelé	28
4.1.9	Porterova analýza konkurenčních sil – Substituty	28
4.2.	INTERNÍ ANALÝZA	30
4.2.1	Obecné informace	30
4.2.2	Lidské zdroje	31
4.2.3	Výrobní proces	33
4.2.4	Ekologie	34
4.2.5	Marketing	34
4.2.6	Zásobování	35
4.2.7	Odbyt	35
4.3.	SWOT ANALÝZA	36
4.3.1	SWOT – Strengths – SILNÉ STRÁNKY	36
4.3.2	SWOT – Weaknesses – SLABÉ STRÁNKY	37
4.3.3	SWOT – Opportunities – PŘÍLEŽITOSTI	38
4.3.4	SWOT – Threats – OHROŽENÍ	38
5.	VLASTNÍ DOPORUČENÍ	40
6.	ZÁVĚR	42
Seznam použité literatury		43
Seznam zkratk		
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce		
Seznam příloh		

1. ÚVOD

Budoucnost patří lidem, kteří vidí příležitosti před tím, než ji vidí ostatní.

Theodore Levitt

Žijeme v době, kdy jediná jistota je ta, že víme, že žijeme v době nejistoty. Podnikatelské prostředí se neustále mění a vyvíjí, a to sebou přináší nejen příležitosti, možnosti získat konkurenční výhody, ale také hrozby. Podnik musí být flexibilní a rychle reagovat na nastalé změny, podnik potřebuje jasně definovanou strategii.

Abychom však byli schopni takovouto strategii vytvořit, je potřeba dobře znát situaci nejen na trhu, ale v celém okolí podniku. Analýza vnějšího okolí nám pomůže identifikovat hrozby, které by eventuálně mohly ohrozit naše podnikání, a na straně druhé pomůže objevit příležitosti, které bychom mohli využít a pokusit se z nich vytvořit naši konkurenční výhodu.

Dalším aspektem na cestě k vytvoření dobré strategie je znát své kvality, znát své schopnosti a co nejlépe je využít při využití svých interních zdrojů. Každá strategie má své hranice, vždy zůstává nedokonalá, jelikož nic nenahradí inteligenci a inovační schopnosti a myšlenky lidí a následné úsilí je prosadit.

Na základě výsledků strategické analýzy se formuluje odhad budoucího vývoje vnějšího prostředí podniku. To podniku pomůže připravit se na případné hrozby.

Cílem předložené bakalářské práce je provést analýzu a vyhodnotit současný stav závodu VIADRUS, jedné z divizí společnosti ŽDB GROUP a.s. Využiji metody PEST analýzy, spadající do analýzy makrookolí, Porterův model pěti konkurenčních sil pro zmapování mikrookolí, poté provedu analýzu interních zdrojů a schopností a následně všechny výsledky těchto dílčích částí zahrnu do SWOT analýzy.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části objasním všechny termíny související se strategickou analýzou a vymezím její metodiku. V části praktické provedu nejprve stručnou charakteristiku společnosti, na kterou je

strategická analýza zaměřena, seznámím se s jejím pozadím a historií. Poté použiji teoretické poznatky uvedené v první části práce a aplikuji je do praxe.

Na základě zjištěných výsledků strategické analýzy navrhnu možná řešení, jak odstranit nebo omezit objevené slabiny a hrozby, či jak ještě více zefektivnit práci podniku využitím unikátních zdrojů a specifických předností.

2. TEORETICKÉ VYMEZENÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY A JEJÍCH METOD

Na úvod bych se ráda pokusila o definici toho, čemu říkáme strategická analýza. Je víc než zřejmé, že definic tohoto velmi rozšířeného pojmu, můžeme nalézt celou řadu. Jednou z těchto definic může být ta, že strategická analýza je nástroj, pomocí kterého sledujeme, co se děje ve vnějším prostředí podniku v přítomnosti a co se dělo v minulosti. Zároveň se snažíme nalézt odpověď na tyto tři otázky: Jak nás to, co se děje kolem nás, může ovlivnit a jsme na tuto změnu připraveni? Jaká bude naše případná reakce?

Jedná se o **analýzu**, protože jde o rozložení něčeho velkého a komplexního do menších samostatných celků.

Označení **strategická analýza** používáme proto, jelikož se používá při strategickém řízení organizace operujícím s dlouhodobou časovou perspektivou a dotýkajícím se celé naší organizace.

2.1. Definice analýzy

Nyní se blíže podíváme, co znamená slovo analýza. Pojem pochází z řeckého výrazu *ana-lyó* (znamenající v překladu rozvazovat, rozebírat) a představuje vědeckou metodu založenou na rozložení celku na dílčí části. Jde o systematický rozbor. Cílem analýzy je identifikovat a podrobně popsat vlastnosti těch nejmenších, nejzákladnějších částí a blíže poznat jejich podstatu a zákonitosti. Analýza nachází uplatnění nejen v mnoha vědeckých oblastech, ale také v běžném životě. Veškeré postupy a metody, které jsou přímo založeny na analýze, nazýváme *analytickými*.¹

2.2. Definice strategie

Slovo strategie nalézá svůj původ v řeckém slově *strategos*, což v doslovném překladu znamená *ten, kdo vede vojsko* (ve volném překladu = generál), samotné slovo je

¹ Wikipedie: otevřená encyklopedie [online]. [2010-01-30]. Dostupná z <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Analýza>>

složeno ze *stratos* (= vojsko) a *agein* (= vést). V obecném významu je strategie dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle.

Dříve bylo toto slovo používáno pouze ve spojení s vojenskými operacemi, kde strategie byla chápána jako věda o plánování a vymezení směru těchto vojenských akcí. To se však změnilo počátkem šedesátých let minulého století, kdy byla rozšířena i do jiných oblastí. Dnes existuje celá řada definic strategie. Podle M. Portera je strategie „široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí.“²

Thompson a Strickland definují strategii jako „sled organizačních kroků a manažerských postupů používaných k dosažení cílů a ke sledování mise organizace.“³

Pro některé je strategie způsob, jak investovat do hmotných a nehmotných zdrojů tak, aby byla vytvořena konkurenční výhody, pro jiné zase vyjádření o tom, jaký je strategický záměr organizace. Pojetí strategie je řadou autorů prezentováno odlišně.

2.3. Definice strategické analýzy

Strategie podniku vychází ze souvislostí mezi podnikem a okolím, ve kterém působí. Abychom tyto souvislosti odhalili, je nutné rozebrat nejprve vnější faktory působící na podnik a ty poté konfrontovat s interními zdroji a schopnostmi podniku. A právě tento soubor analytických metod využívaných pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku a jeho zdrojovým potenciálem nazýváme strategickou analýzou. Ta nám pomáhá identifikovat a ohodnotit všechny faktory, které mají či mohou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategii podniku.

Jejím cílem je nejen odhad směru budoucího vývoje vnějšího okolí podniku, ale také vyhodnocení současného stavu a možnosti dalšího rozvoje, který přímo souvisí se směrem vývoje externího okolí. Strategická analýza nás tak dovede k lepším a relevantnějším výsledkům, ke kvalitnějšímu rozhodnutí a k bezpečnější budoucnosti díky lepší připravenosti na možné situace. Cena za úplnou nečinnost v tomto ohledu znamená

² PORTER Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

³ THOMPSON, Artur A.; STRICKLAND, A. J. *Strategic management: concepts and cases*. 9.vyd. Boston: Richard D. Irvin, 1996. 1035 s.

ztrátu možných příležitostí. Podnik, který neprovádí strategickou analýzu, riskuje, že zůstane pozadu, a to je luxus, který si na dnešním křehkém trhu nemůže nikdo dovolit.

METODY STRATEGICKÉ ANALÝZY

Pro potřebu strategické analýzy si celé okolí podniku rozčleníme na dvě části, ve kterých aplikujeme tyto analýzy:⁴

- Analýza vnějšího okolí (Externí analýza)
- Analýza vnitřního okolí (Interní analýza)

Vnější okolí můžeme ještě dále rozdělit na dílčí části – mikrookolí a makrookolí, ve kterých provádíme analýzu v každé zvlášť.

2.4. ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ (EXTERNÍ ANALÝZA)

Okolí podniku je prostředí, ve kterém se podnik nalézá a ve kterém podniká. Toto okolí může mít charakter mezinárodní či domácí (národní). Externí okolí dělíme na vnější (obecné, široké = makrookolí) a konkurenční (oborové = mikrookolí) okolí.

2.4.1 Analýza makrookolí

Makrookolím rozumíme tu část vnějšího (externího) prostředí, které podnik nemůže za žádných okolností ovlivnit.

Makrookolí se skládá z velkých společenských sil, které ovlivňují veškeré účastníky tohoto prostředí. Patří mezi ně sociokulturní (charakteristiky populace, věková struktura, úroveň vzdělání), ekonomické (činitelé, kteří ovlivňují kupní sílu spotřebitele a strukturu jeho výdajů), ekologické (přírodní podmínky - klimatické, geografické poměry, ochrana životního prostředí,...), technologické a politicko-právní síly (zákony a právní předpisy).

Metodu, kterou analyzujeme toto prostředí, označujeme jako PEST analýzu (někdy uváděna i pod názvy STEP, SLEPTE nebo PESTLE analýza v závislosti na tom,

⁴ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

které určité trendy sledují).⁵ Jde o rozbor faktorů působících na podnik na makroúrovni, viz. obrázek 1.1.

Obrázek 1.1 PEST analýza

Politicko – legislativní faktory	Ekonomické faktory	Sociokulturní faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • Antimonopolní zákony • Ochrana životního prostředí • Ochrana spotřebitele • Pracovní právo • Politická stabilita • Daňová politika 	<ul style="list-style-type: none"> • Hospodářské cykly • Trendy HDP • Devizové kurzy • Kupní síla • Úrokové míry • Inflace • Nezaměstnanost • Průměrná mzda • Vývoj cen energií 	<ul style="list-style-type: none"> • Demografický vývoj populace • Změny životního stylu • Mobilita • Úroveň vzdělání • Přístup k práci a volnému času 	<ul style="list-style-type: none"> • Vládní podpora výzkumu a vývoje • Celkový stav technologie • Nové objevy • Změny technologie • Rychlost zastarávání

Zdroj: Zpracováno podle SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza, 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1

Pro firmu působící v nadnárodním měřítku nebo resp. která teprve uvažuje o své globální expanzi, je vhodnější metodou **model „4C“**, který je zaměřen na analýzu globalizačních trendů. „4C“ je název převzatý z angličtiny a označuje 4 hlavní skupiny, které v případě této analýzy sledujeme:⁶

- Customers = zákazníci
- Country = národní specifika
- Costs = náklady
- Competitors = konkurence

Každá z těchto skupin se zabývá různými faktory, u zákazníků jsou to jejich požadavky, resp. či a jak se různí v odlišných regionech, řeší se otázka vhodné marketingové strategie.

V rámci nákladů sledujeme náklady na vývoj, výnosy z rozsahu a náklady na dopravu.

^{5,6} SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza, 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121s. ISBN 80-7179-367-1

Národní specifika se zabývají obchodní politikou, technickými standardy (dané požadavky na výrobek s cílem zabezpečit ochranu spotřebitele) a kulturními a institucionálními normami (reklamní kodexy, náboženské tradice atd.) čili ve zkratce zkoumá se, zda existují nějaké významné obchodní či technické bariéry.

U konkurence se sleduje globální konkurence (kolik dalších podniků obchoduje globálně) a provázanost jejich činností.

Tato analýza se zabývá širšími, relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemnými souvislostmi. Jejím hlavním úkolem je určit oblasti, které jsou pro podnik významné a současně odhadnout, k jakým změnám by mohlo v těchto klíčových oblastech dojít. Současně musíme umět rozlišit, zda daná změna ovlivní všechny tj. všechna odvětví rovnoměrně a ve stejné míře, či zasáhne pouze vybrané podniky a v různé intenzitě. Jde v podstatě o schopnost pochopit změny v makroprostředí.

2.4.2 Analýza mikrookolí

Mikrookolí je ta část vnějšího prostředí, které podnik může do určité míry ovlivňovat, a to např. ovlivňováním veřejného mínění, mapováním konkurence či lobováním. Míra vlivu záleží na dvou aspektech - vzdálenosti okolí od podniku a velikosti podniku (čím je větší, tím je vlivnější, má silnější vyjednávací pozici a to i v nadnárodním měřítku).

Mikrookolí zejména představuje odvětví, ve kterém (resp. ve kterých) podnik přímo podniká. Pro naši potřebu odvětví chápeme jako celkovou skupinu podniků nabízející stejný či obdobný výrobek nebo službu. Jelikož jsou hranice odvětví velice těžko rozpoznatelné a mnohdy se i jednotlivá odvětví prolínají, je přesné definování odvětví, které je potřeba k analýze mikrookolí, velice nesnadné.

Do analýzy mikrookolí patří např. tyto metody:⁷

- základní charakteristika odvětví
- struktura odvětví
- mapa konkurenčních skupin
- charakter životního cyklu odvětví
- hybné změnotvorné síly

⁷ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*, 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121s. ISBN 80-7179-367-1.

- analýza konkurenčních sil
- klíčové faktory úspěchu
- atraktivita odvětví
- analýza konkurence

Pro zmapování mikrookolí použijí Porterův model pěti konkurenčních sil, který je hojně využívaným analytickým nástrojem pro vytvoření obrazu odvětví a současně vypovídá o jeho atraktivitě.

Porterův model pěti sil

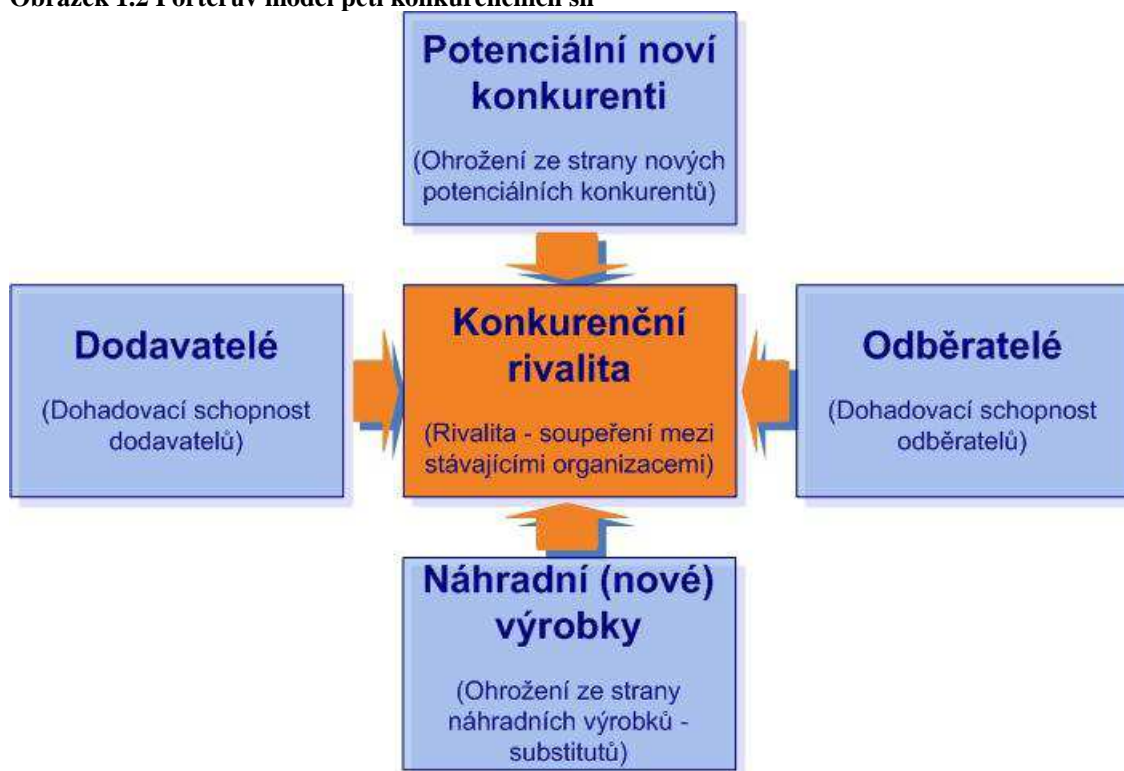
Porter odhadl, že ziskovost odvětví je závislá na pěti dynamických faktorech, jež společně ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice v daném odvětví.⁸ Porterův model pěti sil znázorňuje obrázek 1.2. Tento model je založen na předpokladu, že strategická pozice podniku v odvětví je funkcí pěti základních faktorů:

- Konkurenční síla pramenící z rivality mezi stávajícími podniky na trhu
- Konkurenční síla pramenící z hrozby substitučních výrobků
- Konkurenční síla pramenící z možnosti vstupu nových podniků do odvětví
- Konkurenční síla pramenící z vyjednávací pozice dodavatelů
- Konkurenční síla pramenící z vyjednávací pozice kupujících

Každé odvětví má svou vlastní strukturu, je jedinečné, a proto se v každém odvětví důležitost jednotlivých činitelů různí.

⁸ PORTER Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Obrázek 1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní cesta: poradenská společnost [online]. [2009-10-01]. Dostupný z
<http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96_113_original.jpg>

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Tato síla bývá většinou nejsilnější ze všech těchto jmenovaných sil. Míra intenzity je závislá na energii, kterou jednotlivé konkurenční podniky vynakládají na získání lepší tržní pozice. Snaží se o získání výhody nad soupeři a současně o zachování stávajícího podílu na trhu.

Konkurenční boj může mít řadu forem a různou intenzitu. Mezi obvyklé faktory, které ovlivňují velikost rivality patří:

- počet a velikost konkurentů v odvětví
- míra růstu trhu
- velikost fixních nákladů (např. u leteckého průmyslu)
- diferenciací produktů (nízká míra diferenciací má za následek snadný přechod zákazníka ke konkurenci, příkladem mohou být produkty jako energie, zemědělské plodiny)
- výstupní bariéry z odvětví

Hrozba substitučních výrobků

Substitučními výrobky rozumíme statky, které se ve spotřebě vzájemně nahrazují – příkladem mohou být minerální vody Mattoni a Bonaqua, nápoje Coca-Cola a Pepsi atd. Substituty vytvářejí cenový strop – stane-li se cena dosavadního výrobku pro zákazníky příliš vysoká, přejdou na substituty.

Konkurenční síla z hrozby substitučních výrobků vychází z několika faktorů:

- ceny substitutů
- diferenciací substitutů
- výše nákladů na změnu (kolik musí kupující vynaložit, pokud chce přejít na substitut – např. auto na benzín – auto na diesel).

Čím je cena substitutů a nákladů na přechod k substitutu nižší a čím jsou substituty kvalitnější, tím je hrozba celkově významnější.

Hrozba potenciálních konkurentů

Každé odvětví má své vstupní bariéry, které musí podnik, ucházející se o část trhu v daném odvětví, překonat.

Nejčastější bariéry vstupu:

- Technologie a know-how
- Kapitálová náročnost
- Úspory z rozsahu
- Přístup k distribučním sítím
- Znalost obchodní značky a oddanost zákazníků
- Legislativa a politika států – tarifní, netarifní překážky, licence

Významnost hrozby závisí především na dvou faktorech - vstupních bariérách a možných reakcích ostatních konkurentů.

Vyjednávací síla dodavatelů

Musíme si položit otázku: Jakým způsobem můžeme snížit vyjednávací sílu dodavatelů? Nejlepší defenzivou je budování dlouhodobých vztahů s dodavatelem či minimalizace své závislosti na dodávkách z vnějších zdrojů.

Faktory ovlivňující sílu dodavatelů:

- Jedinečnost výrobků
- Důležitost dodávek (představuje pro podnik základní výrobní vstup)
- Náklady na přechod k jinému dodavateli

Vyjednávací síla kupujících

Zákazníci se v tomto případě snaží snižovat ceny a vyžadují lepší kvalitu, čímž staví konkurenty proti sobě, což má za následek snížení zisku prodávajících.

Faktory ovlivňující sílu kupujících:

- Množství a koncentrace kupujících
- Malá diferenciací prodáváných výrobků (snadný přestup ke konkurenčním výrobkům)
- Závislost na jednom dodavateli

Souhrnné působení těchto pěti sil udává intenzitu konkurence v daném odvětví. Nesmíme zapomenout, že odvětví není uzavřenou jednotkou, ale že na něj mohou působit i konkurenční síly z jiných odvětví. Jelikož jsou všechny síly vzájemně propojeny, významná změna jedné ze nich tak může zapříčinit celkovou změnu konkurenčních sil působících v odvětví.

Cílem Porterovy analýzy je určit potenciál pro konkurenční výhodu v odvětví, tj. identifikovat klíčové faktory úspěchu. Musíme si uvědomit, co naši zákazníci chtějí, tedy znát jejich potřeby a preference a co potřebujeme k tomu, abychom přežili konkurenci.

2.5. ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU (INTERNÍ ANALÝZA)

Z analýzy vnitřních zdrojů a schopností, která představuje vyhodnocení výchozí situace podniku, vyplývá specifikace vnitřních zdrojů a schopností. Do hlavních úkolů této analýzy spadá nejen identifikace strategicky významných zdrojů a schopností, ale také identifikace specifických předností podniku, které by mohly být budoucím zdrojem pro konkurenční výhodu. Aby analýza byla úspěšná, musí být zaměřena na celou činnost podniku. Dotýká se tak celé škály podnikových činností, od vývoje a výzkumu, přes výrobu, marketing, finance až po řízení lidských zdrojů. Hlavní důraz je kladen především na vzájemné vazby mezi nimi. Ve všech těchto oblastech se zaměřuje na průběh, dosahované výsledky resp. hodnotí jejich současný stav a snaží se vyhodnotit předpoklady a na jejich základě predikovat budoucí vývoj.

Interní analýza probíhá v několika fázích. V první identifikujeme zdroje (hmotné, nehmotné, finanční a lidské) a schopnosti. Následně provedeme odhad výnosnosti potenciálních zdrojů a schopností.

Vnitřní zdroje a schopnosti tvoří velmi důležitý prvek při formulaci strategie podniku a proto je tato analýza nedílnou součástí strategické analýzy.

2.5.1 Analýza zdrojů

Primárním cílem strategie je budování konkurenční výhody založené právě na struktuře a využití zdrojů. Tento zdrojově založený přístup bere podnik jako unikátní soubor heterogenních zdrojů a schopností.

Při analýze zdrojů je důležité si uvědomit, které zdroje jsou nepostradatelné a jsou k dispozici většině konkurentů a které zdroje jsou jedinečné, pro ostatní obtížně napodobitelné a které tím pádem vytváří potenciální základ pro konkurenční výhodu.

Zdroje klasifikujeme do čtyř základních skupin:

- 1) hmotné zdroje – typickými hmotnými zdroji jsou budovy, haly, stroje a výrobní zařízení, pozemky či dopravní prostředky. Mimo základních vlastností (počet, rozloha, kapacita atd.) je potřeba znát i jednotlivé charakteristiky, které ovlivňují jejich potenciál pro tvorbu konkurenční výhody. Tím je například stáří, technický stav, spolehlivost, flexibilita výrobního procesu, ale i umístění závodu. Blízkost

surovinovým zdrojům nebo zákazníkům může být výhodou z hlediska snížení dopravních nákladů.

- 2) nehmotné zdroje - jejich součástí je jednak technologická oblast, např. patenty, licence, know-how, obchodní tajemství a jednak oblast zahrnující pověst podniku, ochrannou známku, značku apod. Ukazatelem může být i podíl zaměstnanců ve výzkumu a vývoji na celkovém počtu pracovníků. Běžnou chybou u analýzy schopností je opomenutí opravdové důležitosti nehmotných zdrojů. Hodnota nehmotného majetku může být mnohdy značně vysoká.
- 3) lidské zdroje - údaje o počtu zaměstnanců, o jejich kvalifikaci, vzdělání ale také motivaci a adaptabilitě.
- 4) finanční zdroje – uvádíme zde vlastní a cizí zdroje, které ovlivňují finanční strukturu a stabilitu firmy. Informace o tom, jak podnik získává kapitál či jaké má při tom možnosti, o velikosti vlastního kapitálu, míře zadluženosti, nákladech na kapitál, jaké vztahy panují mezi firmou a věřiteli apod.

Analýza zdrojů by neměla být jen pouhým výčtem zdrojů, jelikož právě tyto zdroje mají svou hodnotu, až jsou-li uspořádány do systémů, které umožní podniku vyrábět určitý výrobek tak, že výrobek má hodnotu, kterou zákazník ocení. Nejdůležitějším na tom je způsob, jakým jsou zdroje využívány, jaké vazby mezi nimi jsou a jak jsou seskupeny do určitých systémů. Jak uvádí Sedláčková: *„činnosti a vazby mezi podnikovými zdroji jsou často mnohem důležitější než zdroje samy o sobě“*.⁹

2.5.2 Analýza schopností podniku

K tomu, abychom mohli analyzovat právě ty schopnosti podniku, které mají potenciál být konkurenční výhodou, využíváme analýzu schopností. Nezbytným aspektem, který ovlivňuje schopnost využívat stávající zdroje, je rovnováha zdrojů a schopností podniku. V podstatě firma může být vlastníkem jedinečných zdrojů, ale pokud nemá schopnosti je (plně) využívat, unikátnost zdrojů tak ztrácí význam. Samotné vlastnictví zdrojů, jež by zaručilo na trhu konkurenční výhodu, neznamená úspěch.

⁹ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*, 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121s. ISBN 80-7179-367-1

Analýza zdrojů využívá řadu metod, já uvádím jen ty základní a nejčastěji používané:

- Analýza míry rentability a zkušenostního efektu
- Finanční analýza
- Hodnototvorný řetězec
- Analýza portfolia - BCG matice, Hofferova matice

Každý z těchto přístupů nahlíží na problematiku využití schopností z jiného úhlu, pro své potřeby zohledňuje jen určité prvky a proto je nezbytně nutné použít k analýze schopností kombinaci těchto metod, abychom získali co nejkomplexnější pohled.

Finanční analýza

Pomocí finanční analýzy se zkoumá a hodnotí finanční situace a výkonnost podniku. Zjištěné výsledky mohou být podkladem pro vedení podniku při rozhodování o budoucím vývoji. Dle Kraftové se jedná o „*metodu hodnocení finančního hospodaření firmy, při kterém se zachycují data prvotně zachycená zpravidla v peněžních jednotkách.*“¹⁰ Pro hodnocení se užívá celá řada ukazatelů. Opět je důležité zmínit, že důraz je kladen na vzájemné vazby a souvislosti mezi jednotlivými ukazateli, jelikož finanční údaje samy o sobě tak významné nejsou. Data pro potřebu analýzy jsou čerpána především z účetnictví.

Finanční analýza by měla splňovat tři základní podmínky:

- **Účelnost** (musí odpovídat předem vymezenému cíli, musíme si uvědomit, k jakému účelu má sloužit)
- **Aplikovatelnost** (volba metody finanční analýzy musí být v souladu s dostupnými informacemi)
- **Informační efektivnost** (přínosy plynoucí z využití výsledků finanční analýzy by neměly být nižší než samotné náklady na její zpracování)

¹⁰ KRAFTOVÁ, I. *Finanční analýzy municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2

Dále musí finanční analýza zohledňovat fakt, že každý podnik má činnosti, které jsou pro analýzu strategicky významné, odlišné a že tyto klíčové činnosti se budou časem postupně měnit (např. v průběhu zavádění nového výrobku na trh bude hlavním faktorem pro finanční analýzu objem prodeje, po zavedení bude klíčovým zisk na jednotku výroby apod.).

Nástroje finanční analýzy

Mezi základní nástroje finanční analýzy patří poměrové ukazatele. Z hlediska oblastí, na které je jejich rozbor zaměřen, je členíme na: ¹¹

- Ukazatele likvidity (definuje momentální schopnost podniku uhradit splatné závazky)
- Ukazatele rentability (odráží schopnost firmy dosahovat výnosu (=zisku) na základě vložených prostředků)
- Ukazatele zadluženosti (podstatou je nalezení optimálního vztahu, poměru mezi vlastními a cizími zdroji)
- Ukazatele aktivity (vypovídají o tom, jak podnik hospodaří s aktivy a jejich složkami)
- Ukazatele tržní hodnoty (vyjadřují hodnocení firmy pomocí burzovních ukazatelů)

Vzhledem k faktu, že VIADRUS je součástí ŽDB Group a.s. a nemá právní subjektivitu (vystupovat jako samostatná firma), nejsou k dispozici samostatné finanční výkazy potřebné ke zpracování finanční analýzy. Z tohoto důvodu se jí nebudu dále zabývat v praktické části práce.

Analýza portfolia

V této analýze se využívá několika druhů matic:

Business Portfolio Matrix (označována jako BCG matice, podle skupiny, která ji zpracovala – Boston Consulting Group)

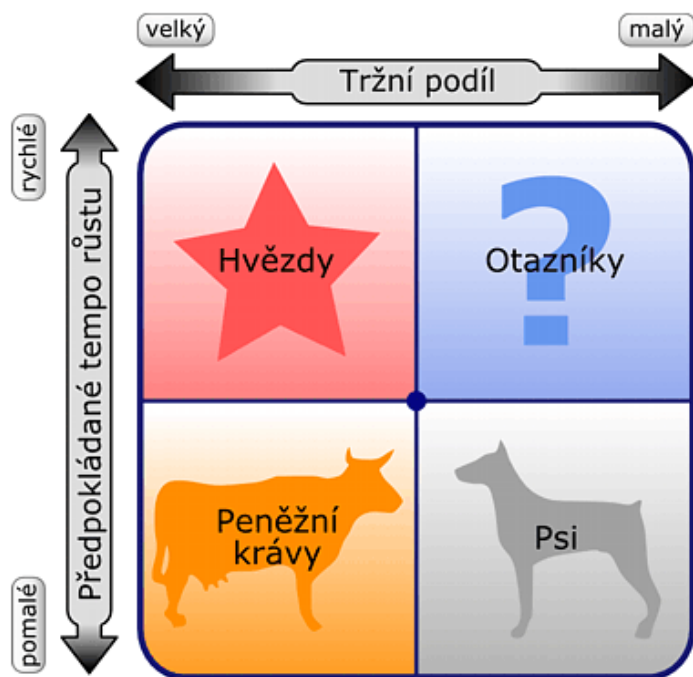
McKinseyho matice

Hofferova matice

¹¹ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2

BCG matice, známá rovněž jako matice růst-podíl, je rozdělena do čtyř kvadrantů: hvězdy, dojné (peněžní) krávy, otazníky a bídní psi. Grafické zobrazení je na obrázku 1.3. Jednotlivé produkty z produktového portfolia jsou do matice zaznačeny (v závislosti na) podle relativního tržního podílu a tempa růstu daného trhu.

Obrázek 1.3 BCG matice



Zdroj: [2009-10-01] Dostupný z: http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/obrazky/02-matice_bcg.gif

Hvězdy: produkty s vysokým tržním podílem na rychle rostoucím trhu (atraktivní produkty, nabízejí jak vysoký zisk tak i příležitost k růstu, na druhé straně však tyto produkty častěji bojují s konkurencí a to stojí podnik nemalé výdaje)

Dojné krávy: produkty s vysokým tržním podílem na pomalu rostoucím trhu (mají na trhu již svou pevnou pozici, podnik již do nich nemusí financovat, zajišťují dlouhodobý příjem, většinou se jedná o bývalé „hvězdy“)

Bídní psi: produkty se zmenšujícím se tržním podílem na pomalu rostoucím trhu, doporučuje se je omezit či přímo zastavit, protože produkují jen velmi malé zisky nebo jsou již ztrátové.

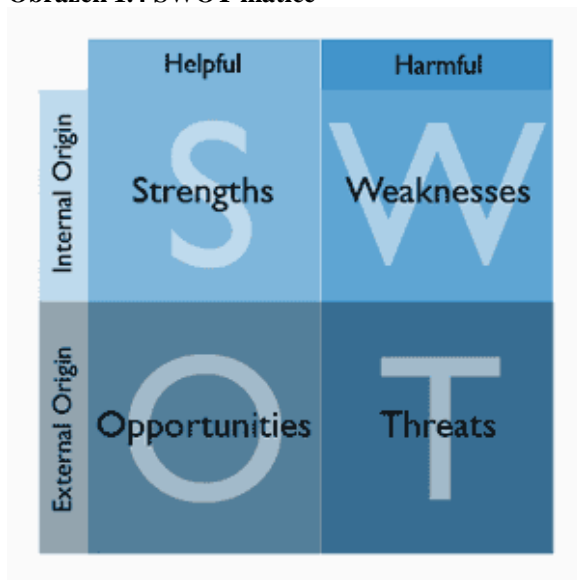
Otazníky: produkty na trhu se stoupající tendencí, avšak s nízkým tržním podílem (nové produkty, mají vysoké požadavky na peněžní prostředky – na vývoj, rozvoj atd.).

Účelem této analýzy je rozdělení investičních prostředků do jednotlivých aktivit podniku tak, aby mu přinesly co největší zisk tzn. směřovat zdroje do produktů, u kterých se dá očekávat příznivý vývoj trhu.

2.6. SWOT ANALÝZA

SWOT analýza, na jejímž základě lze stanovit strategii podniku, se řadí mezi jednu z nejčastěji využívaných analytických metod. Jejím výstupem je matice SWOT viz. obrázek 1.4.

Obrázek 1.4 SWOT matice



Zdroj: [2010-03-02]. Dostupný z: < <http://blog.psprint.com/printing/what-is-a-swot-analysis/>>

SWOT je zkratkou čtyř anglických slov pro čtyři oblasti, na které se zaměřuje: silné a slabé stránky podniku (vnitřní prostředí) a příležitosti a ohrožení vznikající v okolí (ve vnějším prostředí). V podstatě vyhodnocuje současný stav firmy a jejího okolí.

Pracuje s informacemi a výsledky, které jsme získali v průběhu externí a interní analýzy podniku. Tyto data jsou následně zpracovány do formy SWOT matice. Je důležité najít mezi jednotlivými aspekty vzájemné vazby – vazby mezi příležitostmi a silnými stránkami, mezi hrozbami a slabými stránkami, mezi hrozbami a silnými stránkami apod.

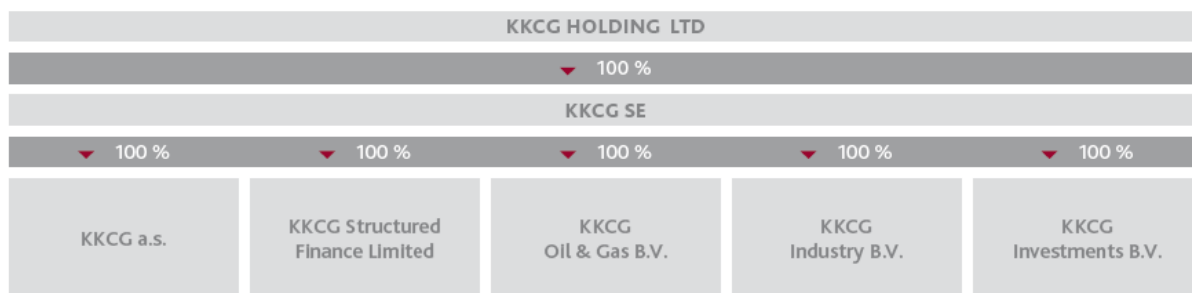
Účely, ke kterým se získané výsledky používají, se různí. Mohou být využity k identifikaci kritických oblastí či jako základ pro definování vize a zformulování strategických cílů, nejčastěji však slouží jako podklad pro formulování strategie dalšího rozvoje. SWOT analýza vychází z předpokladu, že organizace docílí strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

3. PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Před samotným popisem podniku VIADRUS, patřícího do holdingu ŽDB GROUP a.s., bych Vás chtěla ve zkratce seznámit s pozadím této společnosti.

Stoprocentním vlastníkem ŽDB GROUP a.s. je Industrial Group Holding KKCG B.V., což je jedna z dceřiných společností finanční skupiny KKCG. KKCG je nadnárodní privátní finanční a investiční skupina se sídlem na Kypru, jejíž základy byly položeny v roce 1995 Karlem Komárkem. Své aktivity má zaměřeny na oblast ropy a zemního plynu, průmyslu (převážně strojírenského a hutního), investic a nově (od roku 2009) také na oblast financí. Působí na 4 kontinentech, v 13 zemích a prostřednictvím svých výrobků je zastoupena v 80 zemích světa. Podle informací z prosince 2009 skupina spravuje aktiva přesahující 50 mld. Kč a za rok 2008 vykázali zisk před zdaněním ve výši 3,2 mld. Kč¹². Kapitálová struktura společnosti je patrná z obrázku 1.5.

Obrázek 1.5 Kapitálová struktura společnosti



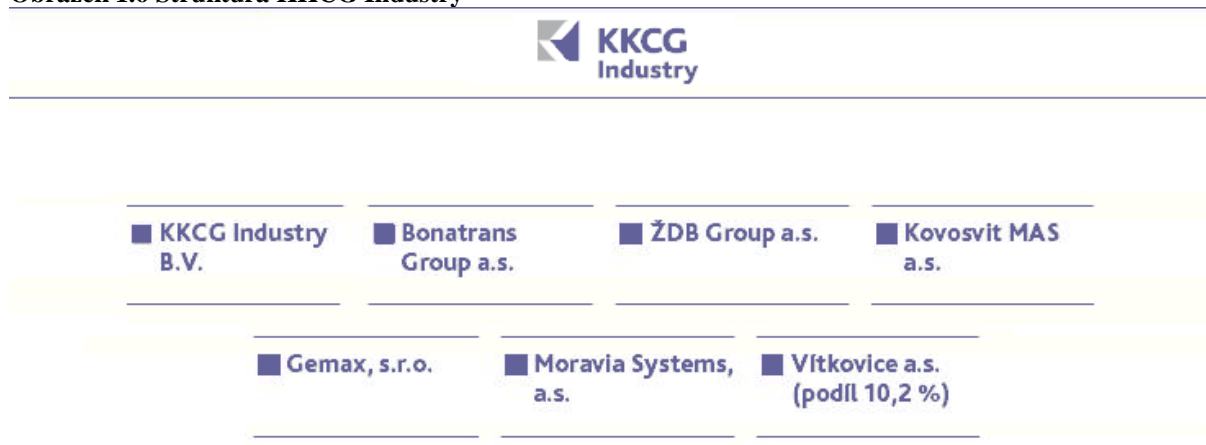
Zdroj: Internetové stránky KKCG [online]. [2009-12-02]. Dostupný z < <http://www.kkcg.cz/organizational-structure.aspx> >

Skupina KKCG Industry investuje do společností z oblasti strojírenského a hutního průmyslu. Jejím strategickým cílem je během nejbližších let vybudovat největší a nejsilnější strojírenskou skupinu v celé střední Evropě. Již nyní pod sebou zastřešuje některé z předních českých firem jako jsou BONATRANS GROUP a.s., KOVOSVIT MAS, a.s., Moravia Systems a.s., a GEMAX s.r.o., ŽDB GROUP a.s. a má 10,2% podíl ve společnosti VÍTKOVICE, a.s. (viz. obrázek struktury 1.6)

¹² Informace z prezentace KKCG Profil 2008.pdf (5874 kB) [online]. [2009-12-02]. Dostupný z < <http://www.kkcg.cz/media-profil.aspx> >

Za rok 2008 utržila celkem 15,68 mld. Kč, na této částce se téměř 47% podílela společnost ŽDB GROUP a.s.¹³

Obrázek 1.6 Struktura KKCG Industry



Zdroj: Internetové stránky KKCG [online]. [2009-12-02]. Dostupný z < <http://www.kkcg.cz/ind-structure.aspx>>

3.1. HISTORIE SPOLEČNOSTI

ŽDB GROUP a.s., nástupnická organizace dřívějšího státního podniku Železářny a drátovny Bohumín a.s., byla založena dne 28. listopadu 2005 a jejím stoprocentním vlastníkem je společnost Industrial Group Holding KKCG B.V. se sídlem v Amsterdamu.

Historie samotného jádra podniku však sahá téměř 125 let do minulosti, do roku 1885, kdy dva berlínští průmyslníci Albert Hahn a Heindrich Eisner založili v Bohumíně válcovnu trub – rourovnu. Poloha, kterou si pro tento podnikatelský záměr zvolili, nebyla náhodná. Město Bohumín se nachází poblíž ostravsko-karvinské uhelné pánve a díky napojení (1.10.1848) na pruskou dráhu (Severní Ferdinandova dráha) bylo už tehdy jedním z nejdůležitějších železničních uzlů ve střední Evropě.

Tři roky po zahájení provozu rourovny byla přistavěna na témže místě slévárna šedé slitiny. V prvopočátku pokrývala výroba pouze potřeby válcovny, postupem času se však rozšířila i o topná tělesa. V zájmu sjednocení dosud decentralizovaného drátěného průmyslu byla roku 1896 založena drátovna. Roku 1912 se definitivně odstranila závislost na dodavateli vybudováním vlastní vysoké pece. Během let se postupně přidávaly další závody a podnik se formoval až do podoby, kterou známe dnes.

¹³ Informace z Výroční zprávy ŽDB GROUP a.s. za rok 2008

Základem nynější silné pozice na trhu jsou mnohaleté zkušenosti a dlouhá tradice výroby sahající až na konec 19. století a proto jsou významným a vyhledávaným dodavatelem pro automobilový, letecký, loděařský, stavební a potravinářský průmysl.

V současné době je společnost ŽDB GROUP a.s. rozdělena na 8 divizí:

- Závod VIADRUS
- Závod Válcovna, ocelárna a recyklace
- Závod Drátovna TND (tažárna nepatentovaných drátů) a Drátovna TPD (tažárna patentovaných drátů)
- Závod Lanárna
- Závod Ocelové kordy
- Závod Pérovna a průvlakárna
- Závod Kovové tkaniny Kamenná
- Závod Služby

Do výčtu závodů ŽDB a.s. patří i jedna nevýrobní jednotka Služby. Jedná se o obslužný závod, který zajišťuje komplexní služby (rozvod tepelné energie, vod, elektřiny, zemního plynu, chemická a ekologická laboratoř, odpady) pro jednotlivé subjekty celého podniku.

Veškeré výše zmiňované závody, kromě jednotky Kovové tkaniny, jež se nachází v Kamenné u Šumperka, jsou lokalizovány v Bohumíně na adrese Bezručova 300, 735 93, kde je i sídlo společnosti.

Nyní se více zaměřím na jednu z částí společnosti – divizi VIADRUS, jež je objektem mé bakalářské práce.

3.2. POPIS DIVIZE

Závod VIADRUS je předním českým výrobcem topenářské techniky. Jak již bylo zmíněno výše, tradice této výroby je velice dlouhá. Svými 15% na trhu s kotli na pevná paliva drží v Evropě v této produktové kategorii dominantní postavení. Patří mezi strategické výrobní celky společnosti ŽDB GROUP a.s.

Mezi hlavní nabízené produkty patří litinové kotle (o výkonu od 7 do 750kW) na tuhá (černé i hnědé uhlí, koks, pelety, dřevo), plynná (zemní plyn, propan, bioplyn) i

kapalná paliva (ELTO – lehký topný olej), litinové radiátory, krbové vložky, kachlová kamna, kotlová tělesa, topenářské odlitky z šedé litiny a od počátku roku 2010 nově také solární systémy pro ohřev teplé vody. Produkty pod značkou VIADRUS se vyznačují vysokou kvalitou, spolehlivostí a životností.

Významným faktem je, že 70% veškeré produkce je exportováno na zahraniční trhy střední a východní Evropy.

Obrázek 1.7 Organizační struktura ředitelství závodu



Zdroj: Vytvořeno podle interního materiálu závodu VIADRUS

3.2.1 Vize a cíle podniku

Nedílnou součástí každého podniku je vize, která udává směr a tempo vývoje společnosti, a s ní spojené dlouhodobé cíle. V této oblasti došlo k velkému obratu, za posledních pět let bylo cílem dosáhnout předem určeného objemu prodeje jednotlivých výrobků. Podnik se tak choval jako klasická výrobní firma – to, co vyrobíme, musíme prodat. Tento přístup se ukázal jako nevyhovující a proto muselo dojít k přehodnocení cílů. Podle nového vedení, které bylo na post dosazeno v září loňského roku, bylo na čase, aby se závod VIADRUS začal chovat jako evropský podnik, který do své strategie zahrnuje prvky jako marketing, reklamu a proklientský přístup. Těchto cílů se snaží dosáhnout například každoroční účastí na výstavách a veletrzích a také sponzorováním různých společenských a sportovních aktivit. V rámci marketingu je připravována také

nová reklamní kampaň, jejímž cílem je zvýšit obecné povědomí o značce VIADRUS a jejich produktech.

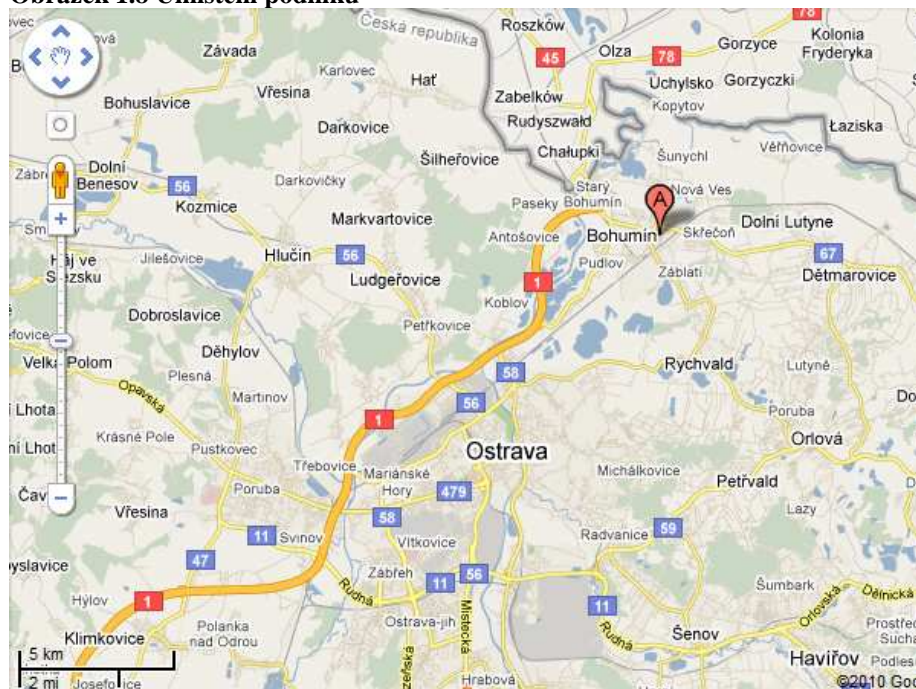
Současnou vizí je stát se špičkovým evropským výrobcem a dodavatelem v oblasti tepelné techniky. Jeden z vedlejších cílů je také zlepšení celkového designu kotlů a dílenského provedení za účelem vyrovnat se západním společnostem i v tomto směru.

3.2.2 Umístění podniku

Podnik je situován (viz. obrázek 1.8) v severovýchodním cípu České republiky ve městě Bohumín, které je vzdálené od Ostravy, třetího největšího města v České republice, 12 km a od hranice s Polskem 3 km. Díky dokončení dálnice D47 byla počátkem roku 2010 tato severovýchodní část České republiky napojena na dálnici D1, čímž došlo k dálničnímu propojení Prahy, Brna a Ostravy. Z hlediska logistiky je to významný a přínosný krok nejen pro celou ŽDB Group, ale také pro jejich dodavatele a zákazníky.

Mimo jiné je přes Bohumín vybudován mezinárodní železniční koridor, jehož modernizace byla provedena v roce 2004 a vede z Rakouska přes Břeclav, Přerov a Bohumín až do Polska. Spojuje tak tři evropské země.

Obrázek 1.8 Umístění podniku



Zdroj: Google: vyhledávací server [online]. [2010-03-02]. Dostupný z < <http://maps.google.com/> >

4. STRATEGICKÁ ANALÝZA ORGANIZACE

Postupně projdu jednotlivé oblasti analýzy a vyhodnotím jejich efekty na chod podniku - při interní části je důležité identifikovat silné a slabé stránky, při externí se hledají příležitosti a hrozby v okolí podniku.

4.1. *EXTERNÍ ANALÝZA*

Jak bylo zmíněno v teoretické části, budu se v analýze vnějšího prostředí podniku zabývat PEST analýzou a Porterovou analýzou konkurenčních sil. Závod VIADRUS působí na globální úrovni, avšak pro zjednodušení budou analyzovány pouze trendy a vlivy evropského trhu.

4.1.1 PEST analýza – Politické a legislativní faktory

U této analýzy je klíčovým zabývat se pouze těmi faktory vnějšího okolí, které mají na podnik vliv. V této oblasti má největší důležitost faktor ochrany životního prostředí. Otázka ochrany životního prostředí je v současnosti velmi aktuální. Evropská Unie usiluje o snížení emisí skleníkových plynů a proto má v oblasti životního prostředí jedny z nejpřísnějších norem na světě. To vše se týká i oblastí jako balení, recyklace a likvidace nebezpečných odpadů. Podniky jsou povinny investovat do technologií chránících životní prostředí. Současné jsou aktivně podporovány energie z obnovitelných zdrojů. Tohoto trendu by podnik mohl využít ve smyslu rozšíření produktového portfolia o topenářskou techniku založenou na těchto energiích.

4.1.2 PEST analýza – Ekonomické faktory

V této kategorii je důležitým faktorem dnes snad již pomalu odeznívající ekonomická krize, jež je důsledkem hypoteční krize amerických bank v roce 2007, která v roce 2008 vyústila ve světovou ekonomickou krizi. Ta zasáhla téměř všechny ekonomiky na celém světě. Bankrot vyhlášovaly přední světové banky, velké mezinárodní společnosti, ale také státy. Úrokové míry byly sníženy na minimum. Recese ekonomiky sebou obecně přináší pokles zisků společností, jejich investic a zvýšení nezaměstnanosti. I závod VIADRUS byl touto krizí zasažen, poptávka se snížila, tudíž výrazně ubylo

zakázek a proto musel být v rámci úspor snížen stav pracovníků. Významným faktorem pro podnik je také budoucí vývoj cen energií.

4.1.3 PEST analýza – Sociální a demografické faktory

Mezi sociokulturní faktory řadíme i změny životního stylu. Tento faktor je pro chování podniku velmi významný. Jsme svědky rostoucího trendu výstavby nízkoenergetických domů, ve kterých je důraz kladen zejména na úsporu energií vydávaných na vytápění domu.

4.1.4 PEST analýza – Technologické faktory

V tomto segmentu jsou klíčové změny technologií. Žijeme v době, kde technologický pokrok je nedílnou součástí každodenního života. To sebou přináší i objevy a vývoj nových materiálů, které jsou odolnější, dosahují lepších vlastností, jsou vůči přírodě méně škodlivé a přitom jsou v některých případech i levnější než původní materiály.

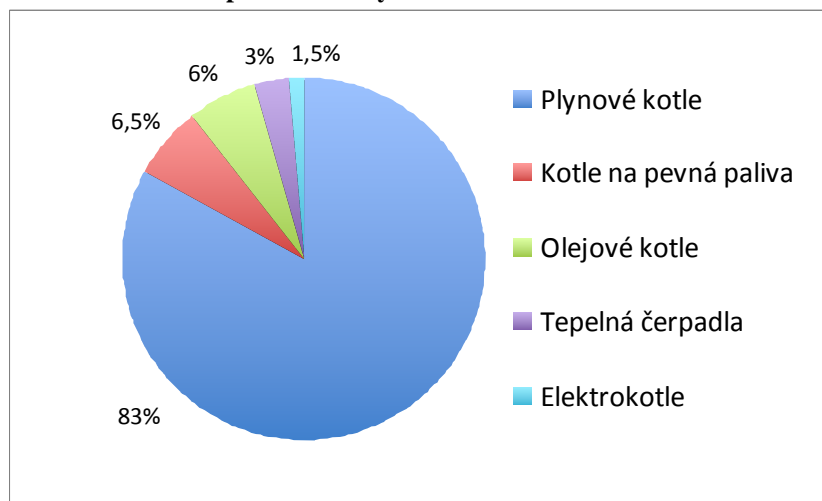
4.1.5 Porterova analýza konkurenčních sil - Konkurenční rivalita

Tato rivalita je dána soupeřením mezi již existujícími firmami působící na stejném trhu. Závod VIADRUS působí na trhu s topenářskou technikou. Jako téměř v každém odvětví, i v tomto panuje silné konkurenční prostředí, které je navíc umocněno tím, že podnik nepůsobí pouze na tuzemském trhu, ale i na mezinárodní úrovni. Počet konkurentů se tak zvyšuje přímo úměrně s velikostí celkového trhu. V současné době na evropském poli tepelných zdrojů působí devět nadnárodních skupin (zastřešují 94 výrobců) a dalších asi 500 samostatně působících výrobců. Během následujících let lze předpokládat snížení počtu samostatných producentů z důvodu pokračování nastaveného trendu sdružování podniků do nadnárodních holdingů. Silných konkurentů není tedy málo a jejich síla se bude do budoucna zvyšovat.

Evropský trh topenářské techniky má hodnotu 15 mld. EUR. a za rok 2008 čítal celkem 9, 150 mil. kusů.¹⁴ Při pohledu na strukturu trhu tepelné techniky za rok 2008 (obrázek 1.9) je patrné, že technologie založené na spalování fosilních paliv stále hrají dominantní roli. Kotle na plyn a pevná paliva představují téměř 90% celého trhu.

¹⁴ Data z interního materiálu závodu VIADRUS

Obrázek 1.9 Trh tepelné techniky 2008



Zdroj: Vytvořeno podle interního materiálu závodu VIADRUS

4.1.6 Porterova analýza konkurenčních sil – Vstup nových konkurentů

Jelikož se slévárnství řadí do velmi kapitálově náročných odvětví, ve kterém jsou navíc vysoké počáteční výdaje (koupě pozemků, vybudování slévárny, výrobních a skladovacích hal, infrastruktury apod.), můžeme celkem s určitostí předpokládat, že riziko vstupu nových společností nebude velké. Určité riziko však sebou přináší možná expanze čínských producentů.

4.1.7 Porterova analýza konkurenčních sil – Odběratelé

Jedná se o vyjednávací sílu kupujících. Ta se zvětšuje s koncentrací kupujících. Je důležité vědět, kdo jsou naši zákazníci a co od našich výrobků očekávají.

Produkty společnosti jsou distribuovány prostřednictvím smluvních partnerů, kterými jsou odborné topenářské velkoobchody, montážní firmy a distribuční firmy na zahraničních trzích. Fakt, že má společnost již vybudovanou distribuční síť a síť servisních a montážních firem po celé Evropě je velkou výhodou. Závod VIADRUS má své prodeje zaměřeny převážně na trhy střední a východní Evropy, kam exportuje 70% veškeré produkce (Polsko, Rumunsko, Ukrajina, Rusko, Slovensko, Německo). Působí i na trzích v České republice, Rusku, Německu a severní Africe. Na evropském trhu s kotli na pevná paliva drží dominantní postavení – 15% a na trhu radiátorů 30%.

4.1.8 Porterova analýza konkurenčních sil – Dodavatelé

Pro závod VIADRUS jsou klíčovými zejména tyto komodity: surové železo, slévárenský koks, litinový a ocelový odpad (šrot) a opláštění pro kotle. Je nezbytné zmínit, že veškeré nakupované suroviny pocházejí z EU, jsou nakupovány přímo od výrobců či zprostředkovaně přes obchodní firmy zabývající se obchodem s jednotlivými komoditami. Výdaje na nákup těchto vstupních surovin tvoří podstatnou část celkových nákladů podniku. Na českém trhu surovin působí malá skupina dodavatelů a jejich ceny jsou přímo úměrné poptávce po surovinách na evropské úrovni.

4.1.9 Porterova analýza konkurenčních sil – Substituty

Jedná se o ohrožení ze strany substitučních výrobků a tím jsou jakékoliv tepelné zdroje, které k výrobě tepla nevyužívají tuhá paliva. Jedná se zejména o kotle na plyn (kondenzační), které tvoří 83% trhu s tepelnou technikou a jsou tak vedoucím produktem. Nezanedbatelnou hrozbou je i stoupající tendence zařízení využívajících obnovitelných zdrojů energie.

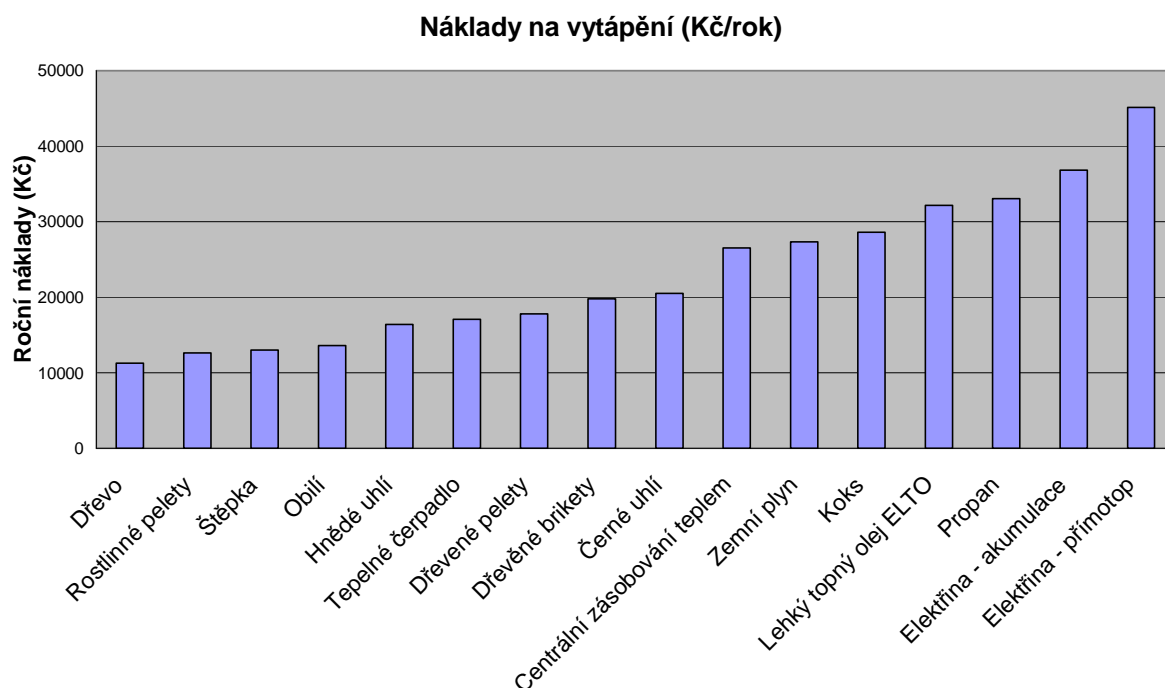
Když se blíže podíváme na jeden ze strategických výrobků závodu – litinový kotel na pevná paliva, jeho nejbližším substitutem jsou kotle vyrobené z jiného materiálu než litiny. Největším ohrožením jsou kotle z oceli, které jsou v současnosti vládcem trhu. Konkurenční síla je velmi silná, navíc podíl litinových kotlů klesá a klesat bude i nadále. Trh s litinovými kotli se tedy zmenšuje. V podobném duchu se vyvíjí i trh s litinovými radiátory. Navzdory lepším vlastnostem a výkonovým parametrům jsou preferovány ocelové radiátory, které jsou však podstatně levnější. Velké oblibě se těší i hliníkové, elektrické a koupelnové radiátory.

Trh s tepelnou technikou je a v budoucnu bude ovlivňován především těmito klíčovými faktory:

1. vývojem cen jednotlivých druhů paliv (a jejich dostupnosti)

Z příloženého grafu 2.0 vyčteme, že z pohledu nákladů za vytápění jsou v současné době nejlevnějším zdrojem pevná paliva – především pak biomasa (dřevní odpad, dřevní a rostlinné pelety, atd.) Jako relativně levné se jeví i vytápění pomocí hnědého uhlí, avšak u této komodity hrozí riziko nárůstu cen z důvodu nedostatku (zásoby hnědého uhlí pomalu dochází, již se netěží v takovém množství jako v minulosti).

Graf 2.0 Roční náklady na vytápění



Zdroj: Vytvořeno podle údajů z <http://www.tzb-info.cz/>, Technická zařízení budov

Dle současného vývoje cen zemního plynu a elektřiny v České republice (rostoucí trend) lze očekávat, že ceny i nadále porostou. Zdražování energií vede ke zvýšení poptávaného množství kotlů, jež spalují pevná paliva. Čím markantnější bude rozdíl mezi náklady za vytápění pomocí drahých energií a vytápění pomocí kotlů na tuhá paliva, tím větší objem prodaných kotlů se dá očekávat. Mnozí lidé si kotel pořizují jako alternativní zdroj vytápění (odhadem 10-15% z celkového objemu kotlů) z důvodu zajištění dodávek tepla a teplé vody v případě, že nebude možnost využít primárního zdroje (nestabilita dodávek plynu, cenová nestabilita ropy atd.)

2. vývoj ekologické legislativy v Evropě

Evropská Unie v rámci zlepšování ovzduší a boje proti zpomalování globálního oteplování neustále zpřísňuje ekologické požadavky (ekologické limity), jež se týkají emisních norem v oblasti spalování (kotle na uhlí a koks). Pokud chce společnost prodávat na trzích EU, musí tyto přísné ekologické limity se svými produkty splňovat. Zdroje vytápění, které nebudou nastaveným limitů vyhovovat, budou postupně nahrazeny více ekologickými zařízeními využívající obnovitelné zdroje energií.

3. dotační politika státu

Celá Evropská Unie, včetně České republiky, se snaží emise omezovat a zároveň podporovat nízkoemisní zdroje pro vytápění tj. kotle na biomasu, tepelná čerpadla, solární kolektory apod. V současné době v naší republice běží projekt s názvem Zelená úsporám, jež je na tuto oblast zaměřen a současně také podporuje investice do energetických úspor v novostavbách či rekonstruovaných budovách (zateplování, náhrada stávajícího neekologického vytápění).

4. požadavky zákazníků

Zákazníci se liší a s nimi i jejich potřeby a požadavky. Každý má jiné priority, každému vyhovuje něco jiného – preference určitého zdroje, požadavky na obsluhu apod.

4.2. *INTERNÍ ANALÝZA*

V této části strategické analýzy se blíže podíváme na jednotlivé zdroje a schopnosti, vnitřní uspořádání závodu a jeho interní procesy. Zjištěné výsledky budou následně použity při SWOT analýze.

4.2.1 **Obecné informace**

Výroba i administrativa je situována v budovách postavených v 60. - 70. letech 20. století. Jsou převážně zděné, z plných pálených cihel a nejsou zatepleny. I přes své stáří se nachází v dobrém stavu díky pravidelným rekonstrukcím. V roce 2008 byly přistavěny 2 nové skladovací haly, které výrazně usnadnily logistický proces v podniku. Dříve se totiž produkty skladovaly na více místech, což znamenalo jak časovou, tak finanční zátěž.

Je důležité zmínit, že závod má svou vlastní slévárnu, což může být chápáno jako jedna z konkurenčních výhod. Mnozí čeští, ale i evropští výrobci kotlů a radiátorů tímto vlastním zdrojem nedisponují.

Mezi významné vlastnictví podniku patří i nehmotné zdroje, v podobě know-how výroby odlitků ze šedé slitiny a odlitků z oceli a neželezných kovů, získané certifikace systému managementu jakosti EN ISO 9001:2000 a také ekologického řízení

výroby EN ISO 14001:2004, jež firma získala roku 1997 jako první topenářská slévárna na světě. Oba certifikované systémy jsou každoročně přezkušovány.

4.2.2 Lidské zdroje

K 31.12.2009 pracuje v závodě 690 zaměstnanců. V porovnání s rokem 2007 se celkový počet zaměstnanců snížil téměř o jednu třetinu (rok 2007=1060), což bylo důsledkem snížení objemů prodeje. Klíčovými profesemi jsou slévači, taviči, kovomodeláři a obráběči kovů. Dalšími důležitými pozicemi jsou seřizovači, strojníci a operátoři linek. Průměrný věk je 40 let.

Pracuje se ve dvou (v sezóně až tří) směnném provozu, od 6-14h a od 14-22h (22-6h). Závod v současné době spolupracuje s odbornými školami a učilišti, studenti mohou získávat potřebnou praxi prací v podniku formou brigády. Brigádní síly a sezónní dělníci jsou potřeba zejména v druhé polovině roku, kdy se každoročně výroba výrazným podílem zvyšuje.

Vzdělávání, motivace a zlepšovatelství

Dle tabulky se strukturou kvalifikace 2.1 vyplývá, že největší podíl zaměstnanců (51%) v roce 2007 tvořili pracovníci s výučním listem, dále pak 26% bylo se základním vzděláním, 17% se středoškolským vzděláním a 4% zaměstnanců byli držiteli vysokoškolského titulu (Bc + Ing). V porovnání s rokem 2009 se snížil počet vyučených a naopak byl navýšen počet pracovníků se středoškolským vzděláním. Změny u ostatních skupin jsou minimální.

Tabulka 2.1 Kvalifikační struktura zaměstnanců

	2007		2008		2009	
	počet zam.	%	počet zam.	%	počet zam.	%
Základní vzdělání	282	26,6	233	26,21	183	24,7
Vyučení	542	51,2	432	48,59	354	47,8
SŠ	190	17,9	180	20,3	168	22,7
Bc + VV	46	4,3	44	4,9	36	4,8

Zdroj: Vytvořeno podle interního materiálu závodu VIADRUS

Vzdělávání zaměstnanců patří k jednomu z nejdůležitějších motivačních prvků, kterými se podnik snaží stabilizovat klíčové pracovníky. Závod pořádá pro své

zaměstnance jazykové kurzy, PC kurzy, vyšší management školí v manažerském vzdělávání a obchodně-právních vztazích.

Nedílnou součástí každé moderní společnosti bývají motivační nástroje. Ty mohou být finančního či nefinančního charakteru. Závod VIADRUS svým zaměstnancům poskytuje zaměstnanecké výhody ve formě odměn za pracovní a životní jubilea, za odchod do důchodu, je jim poskytováno volno na péči o dítě atd. Uvažuje se o dalších benefitech jako o příspěvku na důchodové pojištění, rekreaci, sport, kulturu či na osobní vzdělávací program.

Společnost si váží tvůrčích nápadů svých zaměstnanců a snaží se využít tohoto potenciálu, a proto od roku 2007 v podniku probíhá projekt na podporu zlepšovatelství, jehož cílem je podporovat iniciativu a motivovat pracovníky, kteří mají návrhy¹⁵ a nápady týkající se zlepšení produktivity práce, kvality výroby apod. Každý přijatý návrh vedoucí ke zlepšení je odměněn, minimální odměna činí 500 korun, částka se však může vyšplhat až na 20 000 korun. Díky tvůrčím nápadům celá společnost ŽDB Group a.s. za rok 2008 ušetřila bezmála šest milionů korun. Tentýž rok bylo na odměnách zlepšovatelům vyplaceno 800 000 korun.

BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci)

Bezpečnost práce a ochrana zdraví zaměstnanců při práci je jednou ze základních povinností každého zaměstnavatele (č. 262/2006 Sb.). Jednotlivé provozy závodu VIADRUS patří k rizikovým, a proto je na tuto oblast ze strany vedení kladen velký důraz. Podnik má vypracován systém pravidelného školení a vzdělávání zaměstnanců ke kvalitě a bezpečnosti práce, s jehož pomocí se snaží o snížení popř. úplné vyloučení rizika pracovního úrazu. Z bezpečnostních předpisů jsou vyškolení i pracovníci dodavatelských firem, kteří pracují na území závodu.

V rámci zlepšování pracovního prostředí firma usiluje o snížení prašnosti, postupně dochází ke zlepšování technického stavu klíčových zařízení a počítá se s modernizací osvětlení v halách, jež má přinést vyšší svítivost a současně i úsporu energie.

¹⁵*Za zlepšovací návrhy se pokládají technická, výrobní nebo provozní zdokonalení, jakož i řešení problémů bezpečnosti a ochrany zdraví a životního prostředí.*

4.2.3 Výrobní proces

Slévárny produkují hotové výrobky litím tekutého kovu do připravené formy. Celý proces je možné rozdělit na několik částí – přípravu tekutého kovu, příprava forem, vlastní lítí a úprava odlitků.

Tekutý kov je přichystán v tavírně, která zajišťuje litinu jak pro výrobu kotlů, tak i radiátorů. Příprava vsázky je obstarávána dvěma mostovými jeřáby o nosnosti 5 a 12,5 t a dvěma sázecími jeřáby. Dávkování je prováděno ručně. Mostové jeřáby jsou téměř na hranici životnosti a jelikož se jedná o základní manipulační prostředek pro transport tekutého kovu, počítá se v nejbližší době s jejich obnovou. Hlavní součástí tavírny jsou 3 teplovětrné kupolové pece (speciální pece pro tavení litiny) z roku 1973 vybavené rekuperátorem. Ten zajišťuje přehřátí větru, který je následovně vháněn do kuplovny. Pro shromažďování tekutého kovu z pecí se používá dvou indukčních předpecí taktéž z roku 1973. Při této části procesu výroby vznikají tuhé emise a plyn CO. Proto je celý tavicí agregát vybaven odprašovacím zařízením s filtrem (Scheuch - Rakousko) z roku 1994, jež tyto tuhé látky zachycuje a plynovými přetlakovými hořáky, jež obstarávají dopalování CO ve spalínách z pecí. Plánuje se modernizace kupolových pecí. Teplo ze spalin (CO) bude využito pro vytápění závodu, dojde tak k využití odpadu a navíc se ušetří na nákladech za topení.

Formy pro kotle a radiátory jsou připravovány v jedné ze dvou připraven formovacích směsí, jedna prošla rekonstrukcí v roce 2001 a druhá v 2007.

Poté, co je litina roztavena a formy připraveny, následuje další krok procesu a tím je vlastní lítí, které probíhá ve formovně. Formovna radiátorů je vybavena dvěma automatickými formovacími linkami. Zakládání jader a odlévání forem je však prováděno ručně. Formovna kotlů sestává z automatické formovací linky a strojní formovny, která prošla v letech 2005-2007 celkovou rekonstrukcí. Odlévání je také bez mechanizace.

Posledními fázemi procesu výroby je obrábění a následná montáž. Některá pracoviště jsou vybavena plně automatizovanými linkami, převážná část je však obsluhována manuálně.

Součástí závodu je i slévárna oceli a neželezných kovů, kterou tvoří tavírna ocelolitiny, 2 formovny (strojní a ruční), jaderna, cidírna a přípravná formovací směsi.

Co se týče zmetkovitosti, rozdělujeme ji na vnitřní a vnější (reklamace od zákazníků). Míra vnitřní zmetkovitosti se pohybuje od 4,5% - 7% a je dána charakterem

výroby (práce s tekutým kovem - může se stát, že pořádně nezateče do všech částí připravené formy). Hodnota vnější zmetkovitosti mi není známa.

Za rok 2008 závod VIADRUS investoval do modernizace výrobního zařízení přes 154 mil. Kč., což je o 15 % více než v předcházejícím roce. Byly postaveny nové skladovací a expediční prostory (4000m²) a provedeny úpravy v montovně kotlů.

Protože si vedení závodu uvědomuje důležitost a významnost modernizace jednotlivých úseků závodu, za poslední období deseti let investovalo do obnovy zařízení, zavedení moderních technologií a ekologických projektů téměř půl miliardy korun. Tento přístup napomáhá v konkurenčním boji s ostatními výrobci v tomto průmyslovém odvětví.

4.2.4 Ekologie

Provoz slévárny je pro přírodu velkou ekologickou zátěží. Při výrobě vznikají tuhé emise a odpad a odpadní vody. Hlavním tuhým odpadem je použitý slévárenský písek. Ten se musí regenerovat, tento proces je složitý a velice nákladný, avšak z ekologického a hygienického hlediska nezbytný. Roční náklady závodu VIADRUS na likvidaci odpadů činí 6-7 milionů Kč, největší podíl (3,2 mil. Kč/rok) na tom mají právě odpadní formovací písky. Na poplatcích za ovzduší platí ročně cca 1 mil. Kč. Téměř z 80% je to za CO, jež je obsažen ve spalínách z kupolových pecí.

4.2.5 Marketing

V dnešní době moderních technologií, kdy stále více lidí používá internet při své každodenní činnosti, ať již k nakupování, vyhledávání informací apod. jsou internetové stránky jednou z nejdůležitějších komunikačních kanálů s veřejností i profesionály. Jeho zanedbání může mít podstatný vliv na objemy prodeje. Původní stav webových stránek byl špatný, stránky obsahovaly zastaralé, neaktuální informace. Na konci minulého roku byly spuštěny nové. Byl změněn design stránek, více tak odpovídá dnešním trendům, stránky jsou dostupné v sedmi světových jazycích, je přes ně možná i komunikace mezi závodem a jeho partnery či přímo potenciálními dodavateli – zájemce si pouze stáhne a vyplní formulář pro registraci dodavatelských firem, který

vyplní a pošle. Můžete si zde stáhnout i návody k obsluze všech kotlů, které společnost prodává nebo kdy prodávala.

V rámci marketingu v současnosti probíhá kampaň na zvýšení obecného povědomí o značce VIADRUS a jejich produktech, která má oslovit zejména mladší generace, které tuto značku opomíjejí. Podnik se každoročně zúčastňuje mezinárodních výstav a veletrhů nejen v České republice, výstava Infotherma v Ostravě, SHK v Brně, veletrh stavebnictví THERM ve Zlíně, ale také v Rusku, na mezinárodním veletrhu AQUA – THERM v Moskvě. S novou koncepcí marketingové strategie souvisí i omlazení designu značky VIADRUS - nový logotyp (viz. obrázek 2.2) byl oficiálně představen v dubnu 2008. Moderní pojetí, které značku prezentuje jako omlazenou, atraktivní a dynamickou, se promítá do klíčového sdělení „power of heating“.

Obrázek 2.2 Logo značky VIADRUS



Zdroj: [2010-03-02]. Dostupný z WWW: < <http://www.viadrus.cz/web/structure/logo-ke-stazeni-85.html> >

Na ostravské výstavě Infotherma 2009, kde byla nová vizualizace představena, byl stánek podniku v návštěvnické anketě vyhodnocen jako nejzajímavější expozice.

4.2.6 Zásobování

Mezi hlavní suroviny závodu VIADRUS patří surové železo, slévárenský koks, litinový a ocelový odpad (šrot) a opláštění pro kotle. Tyto suroviny jsou nakupovány přímo od výrobců či zprostředkovaně přes obchodní firmy zabývající se obchodem s jednotlivými komoditami. Nejvíce spolupracují s tuzemskými dodavateli.

4.2.7 Odbyt

Závod VIADRUS exportuje 70% své celkové produkce. Odbyt je soustředěn zejména na trhy střední a východní Evropy (Polsko, Rumunsko, Ukrajina, Rusko, Slovensko, Německo). Zbýlých 30% je určen pro trh České republiky. Distribuce

produktů je realizována prostřednictvím smluvních partnerů, kterými jsou odborné topenářské velkoobchody a montážní firmy. V zahraničí jsou výrobky prodávány přes distribuční firmy.

Síť distributorů a montážních firem je velmi početná a pokrývá celou východní Evropu. V průměru se v každém kraji České republiky nachází 5 těchto firem.

4.3. SWOT ANALÝZA

Po důkladném prostudování dostupných poznatků o závodu VIADRUS, jsem dospěla k následující výsledkům, které budu prezentovat ve formě SWOT matice a se kterými Vás nyní blíže seznámím.

V závěru této kapitoly předložím doporučení, jež vyplývají ze zjištěných výsledků.

4.3.1 SWOT – Strengths – SILNÉ STRÁNKY

Silné stránky neboli přednosti plynou z vnitřního uspořádání podniku. Tyto přednosti se mohou stát, pokud jsou správně využity, významnou konkurenční výhodou.

Silnými stránkami závodu VIADRUS jsou:

- Dominantní postavení na evropském trhu s kotli na pevná paliva
- Značka VIADRUS (značka – kvalita – spolehlivost)
- Vlastní slévárna
- Vybudovaná distribuční síť montážních a servisních firem
- Know-how výroby tenkostěnných odlitků ze šedé slitiny a odlitků z oceli neželezných kovů
- Vlastnictví certifikátů EN ISO 9001 a EN ISO 14 001
- Zázemí společnosti (skupina KKCG v pozadí)
- Lokalizace závodu

Jednou z klíčových předností je bezesporu dominantní postavení na trhu a známost značky VIADRUS. Ta byla v minulosti sice nepatrně zanedbávána a díky

neexistenci marketingu se téměř odtrhla od koncové klientely, avšak v nově nastavené strategii podniku je na tuto oblast pamatováno více a značka VIADRUS se opět stává viditelnou.

Významnou předností je i skutečnost, že podnik jako základní konstrukční materiál používá litinu vyrobenou ve vlastní slévárně a to je jeden z nejvýznamnějších rozdílů v porovnání s ostatními českými a evropskými výrobci.

Dalším benefitem je síť distributorů a montážních firem po celé východní Evropě, která je velmi početná. I vlastnictví know-how a certifikátů managementu kvality a environmentálního managementu pomáhá podniku v konkurenčním prostředí.

Lokalizace závodu byla původně jeho slabou stránkou, protože komplikovala logistický tok, avšak po napojení Bohumína na dálnici D1, ji můžeme zařadit mezi silné stránky. Zde vidíme případ, jak se ze slabé stránky stala silná. V nejbližším okolí závodu se nyní nachází hned dva logistické kanály, železnice a dálnice.

Dále je nezanedbatelnou předností zázemí podniku, v jehož pozadí stojí finanční skupina KKCG, což je strategický investor, který v současné době spravuje majetek přesahující 50 mld. Kč.¹⁶ Tímto se podnik řadí mezi nevelký počet producentů, kteří mají tak silné kapitálové zázemí.

4.3.2 SWOT – Weaknesses – SLABÉ STRÁNKY

Slabými stránkami závodu jsou:

- ekologická zátěž slévárenské výroby
- úzký výrobní sortiment

Metalurgická výroba je pro životní prostředí velkou zátěží. Vznikají při ní emise, nebezpečný odpad a v neposlední řadě také odpadní vody. Náklady za likvidaci těchto odpadů jsou nemalé, navíc můžeme v budoucnu předpokládat potřebu dalších investic do technologií chránících životní prostředí, jelikož normy vydávané Evropskou Unií s ohledem na životní prostředí jsou neustále zpřísněny a jejich nedodržování by podnik zatížilo velkými pokutami.

¹⁶ Informace z Internetové stránky KKCG [online]. [2009-12-02]. Dostupný z < <http://www.kkcg.cz/about-kkcg.aspx> >

Velkým nedostatkem podniku je úzké rozpětí sortimentu. Je sice jedničkou na trhu kotlů s tuhými palivy, tento trh se však zmenšuje. Za období posledních pěti let nebyla rozvinuta ani jedna doplňková produktová linie, byl opomíjen vývoj moderních trendů v topenářství, závod se držel výroby svých osvědčených výrobků, které sice procházeli inovacemi, ale v porovnání s ostatními konkurenty byl tento vývoj pomalejší.

4.3.3 SWOT – Opportunities - PŘÍLEŽITOSTI

Mezi nejvýraznější příležitosti patří:

- Rozšíření portfolia produktů
- Rozvíjející se trhy v Rusku, na Ukrajině atd.
- Nové technologie

Za klíčovou příležitost pokládám rozhodnutí prodávat solární sestavy- došlo tedy k rozšíření prodejního sortimentu. Samotné solární panely jsou překupovanými produkty. Závod je prodává společně se svými kotli jako komplexní sestavy na vytápění a ohřívání vody využívající sluneční energii. Trh solárních panelů je dynamicky rostoucím trhem s velkým potenciálem.

Rozrůstající se trhy v Rusku a na Ukrajině jsou příležitostí, co se týče odbytu kotlů na tuhá paliva. Prodeje těchto kotlů v západní a střední Evropě klesají kvůli rozšiřujícímu se trendu snižování emisí a podpory nízkoemisních zdrojů vytápění. Ruský trh má velký potenciál, má obrovský počet potenciálních zákazníků. Navíc lze předpokládat, že ekologické limity, jež se týkají emisních norem v oblasti spalování, nebudou tak radikálně zpřísnovány jako v Evropě.

Příležitost skýtá i neustálý vývoj nových technologií a konstrukčních materiálů.

4.3.4 SWOT – Threats – OHROŽENÍ

Mezi největší hrozby řadím:

- Konkurence nadnárodních společností
- Legislativní omezení prodeje kotlů na pevná paliva (zpřísnující se ekologické normy EU)

Globální konkurence je velkou hrozbou, trend je v současnosti takový, že samostatní producenti jsou skupováni velkými nadnárodními společnostmi. Tyto holdingy se stávají silnými konkurenty. Jejich velikosti, kapitálovým zdrojům, know-how, úrovni výzkumu apod. mohou menší společnosti jen těžko konkurovat.

Evropská Unie má jedny z nejprísnejších norem na světě. Očekává se, že se budou i nadále zpřísňovat. Odbyt klasických litinových kotlů na tuhá paliva je na trhu západní a střední Evropy ohrožen.

5. VLASTNÍ DOPORUČENÍ

Dnešní globální prostředí vyžaduje, aby měl podnik jasnou vizi – směr svého podnikání. Ke stanovení tohoto směru je potřeba pochopit vnější okolí podniku, jeho procesy a změny a znát své zdroje a schopnosti.

Podle poskytnutých informací a zjištěných výsledků se jeví, že nynější strategie závodu VIADRUS je sestavena kvalitně.

Přesto by však podnik neměl opomenout své slabé stránky, které by mohly ohrozit jeho postavení na trhu. Proto by se je měl snažit odstranit. Jednou ze slabých stránek je ekologická zátěž výroby. Tato zátěž se však nedá zcela eliminovat, jelikož přímo souvisí s charakterem výroby. Dá se pouze snížit dopad na přírodu pomocí investic do technologií chránících životní prostředí. V této oblasti již má závod několik investičních projektů za sebou a jednou z jeho priorit je, v tom i nadále pokračovat.

Další slabou stránkou závodu je úzký sortiment. Musím říci, že na eliminaci této slabiny podnik již začal pracovat. Od prvního kvartálu letošního roku do svého prodejního portfolia zařadil solární sestavy. Troufám si říci, že v tomto kroku vidím slibnou budoucnost, protože trh solárních panelů v současné době dynamicky roste. Podnik by měl využít znovu vzrůstající prestiže své značky, která byla vždy spojována s kvalitou a vysokou mírou spolehlivosti a využít ji při prodeji a propagaci těchto nových produktů. Za zvážení by stálo, zaměřit se i na segment trhu zabývající se tepelnými čerpadly, který také vykazuje stoupající tendenci. Obě tyto technologie se těší velké oblibě mimo jiné z důvodu nemalých úspor, které plynou z jejich dlouhodobějšího používání.

Co vidím jako určitou nevýhodu je skutečnost, že závod nakupuje suroviny pouze od lokálních dodavatelů. Na tuzemském trhu působí pouze malý počet dodavatelů a to může mít za následek vyšší cenu, protože jak víme, čím je počet dodavatelů menší, tím je jejich vyjednávací síla větší. Pokud by byl nákup směřován i na globální trhy, mohl by podnik snížit své vstupní náklady. Protože na tomto trhu působí mnohem více dodavatelů, než je tomu na trhu tuzemském, je předpokladem, že konkurenční boj mezi těmito dodavateli bude mít za následek příznivější nákupní cenu surovin. Na druhé straně je však nutné zohlednit také náklady a náročnost přepravy suroviny od těchto potencionálních mezinárodních dodavatelů.

Co se silných stránek týče, závod VIADRUS má na evropském trhu relativně silnou pozici, avšak jedná se o trh kotlů na pevná paliva, a ten je v současné době v úpadku a z predikce vývoje vyplývá, že se i nadále bude zmenšovat. Na vině jsou ekologické limity a podpora energie z obnovitelných zdrojů. Tohoto zmenšování trhu by podnik mohl využít ve smyslu navýšení tržního podílu na úkor ostatních konkurentů a tím získat úplnou kontrolu nad tímto segmentem.

Další možnou variantou je orientace odbytu kotlů na tuhá paliva primárně na trh Ruska a Pobaltí, kde prodej není zatím limitován přísnými ekologickými normami a v blízké době se nepočítá, že by v tomto směru došlo k výrazné změně. Tyto trhy jsou pro podnik příležitostí.

Chtěla bych poznamenat, že na trhu s plynovými kotli závod VIADRUS není zcela konkurenceschopný. Trh je již přerozdělen mezi silnou mezinárodní konkurenci a závod není schopen konkurovat ani cenou, designem či dílenským zpracováním.

Trh topenářské techniky se vyvíjí velmi dynamicky, přicházejí nové technologie, a ty staré, na které jsme byli celé roky zvyklí, pomalu upadávají do zapomnění. Závod musí držet krok s novými trendy v oboru, neustále inovovat svůj sortiment. Nesmí zůstat pozadu za konkurencí, musí ji být po boku a vyčkávat na vhodnou příležitost k získání výhody na trhu.

Závod VIADRUS investuje milióny korun do obnovy a modernizace svého výrobního zařízení, díky kterým jsou zvyšovány výrobní kapacity, produktivita práce, kvalita produktů, a je také posilována celková flexibilita, využívá tvůrčího potenciálu svých zaměstnanců, inovuje a rozšiřuje svůj sortiment. Díky všem těmto skutečnostem má nakročeno stát se špičkovým evropským výrobcem a dodavatelem v oblasti topenářské techniky.

6. ZÁVĚR

Tématem mé bakalářské práce byla strategická analýza podniku. Pro tuto analýzu jsem zvolila závod topenářské techniky VIADRUS, který je jeden z výrobních závodů ŽDB GROUP a.s. Cílem práce, vedle strategické analýzy, bylo provést vyhodnocení současného stavu podniku.

Práce je rozdělena do dvou částí, z čehož první část se zabývá teoretickým vymezením metod strategické analýzy a v části druhé se pak snažím tyto získané teoretické poznatky aplikovat do praxe.

Ke zjištění vlivu makrookolí jsem použila PEST analýzu, pro posouzení mikrookolí byl využit Porterův model pěti konkurenčních sil a ke zhodnocení vnitřního prostředí jsem použila analýzu zdrojů a schopností podniku, kterou jsem soustředila na oblasti výrobního procesu, lidských zdrojů, ekologie, marketingu, zásobování a odbytu. Výsledky těchto dílčích analýz posloužily jako základ pro sestavení SWOT matice, která staví silné a slabé stránky proti příležitostem a hrozbám, jež vyplývají z okolí podniku.

Na základě získaných výsledků jsem stanovila pro závod doporučení. Toto doporučení má být prostředkem k eliminaci slabých stránek a ohrožení a naopak posloužit jako návod k využití silných stránek k vybudování konkurenční výhody. Doufám, že se mi podařilo cíl práce splnit, a že mé doporučení bude mít na podnik pozitivní dopad.

Při psaní bakalářské práce jsem jako zdroj využila odborných publikací, internetu a interních materiálů poskytnutých podnikem. Nápomocny mi také byly mé teoretické znalosti, které jsem měla možnost získat během svého dosavadního vysokoškolského studia. Během získávání podkladů pro zpracování analýzy jsem úzce spolupracovala s předními pracovníky závodu VIADRUS.

Součástí této práce jsou i přílohy, ve kterých se nachází logo závodu VIADRUS, kopie certifikátů ISO 9001:2000 a ISO 14001:2004, fotografie administrativní budovy závodu VIADRUS a expozice na výstavě Infotherma 2009 a také obrázek úvodní strany nových webových stránek.

Seznam použité literatury

Monografie

1. DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
2. GRASSEOVÁ, M.; DUBEC, R.; ŘEHÁK, D. Analýza v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
3. JIRÁSEK, Jaroslav A. Strategie - umění podnikatelských vítězství. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.
4. KRAFTOVÁ, I. Finanční analýzy municipální firmy. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2.
5. MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5
6. PORTER Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
7. RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
8. SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. Strategická analýza, 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
9. THOMPSON, Artur A.; STRICKLAND, A. J. Strategic management: concepts and cases. 9.vyd. Boston: Richard D. Irvin, 1996. 1035 s.

Internetové zdroje¹⁷

10. europa.eu/pol/env/index_cs.htm
11. www.cs.wikipedia.org
12. www.kkcg.cz
13. www.maps.google.com
14. www.slovník-cizich-slov.abz.cz
15. www.tzb-info.cz
16. www.viadrus.cz

Interní firemní zdroje

¹⁷Veškeré materiály z webových publikací byly získány v rozmezí 11-09 až 04-10

Seznam zkratek

4C	Customers, Country, Costs, Competitors; jedná se o analýzu globalizačních trendů
Bc.	bakalářský titul
ELTO	lehký topný olej
EU	Evropská Unie
EUR	Euro (měna)
PEST	P – politický a legislativní, E – ekonomický, S – sociální a kulturní, T – technologický; jedná se o analýzu vlivu makrookolí
SWOT	S – silné stránky, W – slabé stránky, O – příležitosti, T – ohrožení podniku; jedná se o analýzu současného stavu podniku
TND	tažírna nepatentovaných drátů
TPD	tažírna patentovaných drátů
VV	vysokoškolské vzdělání

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2010

.....
Kateřina Macková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Na Výspě 18
700 30 Ostrava - Výškovice

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Logo závodu VIADRUS

Příloha č. 2 - Expozice podniku na výstavě Infotherma 2009

Příloha č. 3 - Úvodní strana webových stránek závodu VIADRUS

Příloha č. 4 - Fotografie administrativní budovy závodu VIADRUS

Příloha č. 5 - Kopie certifikátu ISO 9001:2000

Příloha č. 6 - Kopie certifikátu ISO 14001:2004